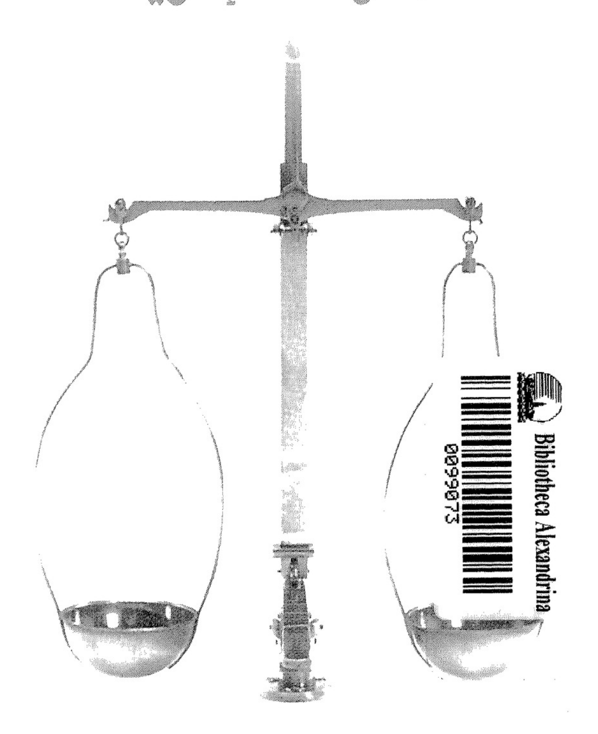
RAVETTE BOOKS

الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

سلسلة الدليل الإداري

أصول المفاوضة الإدارية





أصـــول
الـمفاوضة الإدارية





أصول
المفاوضة الإدارية

تأليف
كيت كينان

ترجمة
مركز التعريب والبرمجة


الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

الطبعة الأولى

1417 هـ - 1996 م



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

عين التينة، شارع ساقية الجنزير - بناية الريم
هاتف: 785107 - 603118 - 860138 (961-1)
هاتف وفاكس دولي: 2486-478 (212) 1 - ص.ب. 5574-13 بيروت - لبنان
بريد الكتروني: email: bchebaro.arabpubl@dm.net.lb
العنوان على شبكة الانترنت: http://www.dm.net.lb/epm/index.html

المحتويات

مقدمة

معظم الناس يجدون أنفسهم متورطين في شكل من أشكال المفاوضة في كل يوم من حياتهم رغم عدم إدراكهم أو اعترافهم بذلك لأنهم يظنون أن المفاوضة هي حِرْفة ومهنة تُسْتعمل أو تُمارس فقط من قبل الذين يصنعون الصفقات المالية بمبالغ طائلة.

لكن المفاوضة هي طريقة متحفِّزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما سواء كانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط، وهي تُمكِّن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشيء ذاته.

يساعدك هذا الكتاب على فهم كيف يمكن للمفاوضة أن تحقِّق صفقات أفضل لك وللذين يتعاملون معك ويُعطي اقتراحات تطبيقية عن كيفية صنع الاتفاقات المفيدة للطرفين مما يُمكِّن الجميع من الشعور بالرضى عن النتائج والاستعداد لمتابعة المفاوضة في وقت آخر.



الحاجة إلى المفاوضات

تلعب المفاوضة دوراً حيوياً في كل أعمال الإدارة فعندما يكون ما تريده خاضعاً لسيطرة الآخرين لن يكون عندها من السهل دائماً تحقيق الأهداف والغايات. وحتى لو كانت الأمور تحت سيطرتك لن يحصل الآخرون بالضرورة على ما يريدونه. وفي الواقع لا تُحقِّق أي جهة من الاثنين ما تهدف إلى إنجازه أو تحقيقه في البداية، ولكن إذا تمكَّن الطرفان من الوصول إلى اتفاقية ودية أو بالتراضي ترضي مصالح جميع الأطراف بشكل متبادل عندها يُقال أن المفاوضة كانت ناجحة.

من المهم أن تعرف ماذا تريد بالمفاوضة وفهم كيفية المفاوضة أو أسلوب المفاوضة وقد تكون نقطة البداية إدراك بعض العوائق التي تمنع حصول مفاوضة ناجحة.

تجنب المفاوضة

غالباً ما يُنظَر إلى المفاوضة بأنها نشاط يأخذ وقتاً وطاقة أكثر مما هو متوافر بحيث يُضطَّر الأشخاص إلى اختيار أساليب أخرى أقل إرضاء وذلك للحصول على مرادهم. فعلى سبيل المثال:

* **أسلوب الأمر**: أي إبلاغ الآخرين بأن القرار غير خاضع للمناقشة وذلك قد يكون خياراً أسهل من المفاوضة رغم أن النتائج بعيدة

المدى له قد تكون أقل فعالية من المفاوضة.

* **أسلوب الإكراه**: أي إجبار الآخرين على فعل ما تريده أنت وذلك يمكن أن يحصل ويحقِّق النتائج في البداية أي في مرحلة أولية. لكن من الطبيعي أن يؤدي هذا إلى نشوء سوء النيّة والإمتعاض مما يدفع بالآخرين إلى حمل الضغائن ويجعلهم أقل تعاوناً.
* **أسلوب التحكيم**: أي السماح لشخص حيادي بتحديد النتيجة بدلاً من السعي لتسوية. وقد يكون هذا هو أسهل مخرج لكن إعطاء القرار لشخص دخيل غالباً ما يؤدي إلى عدم حصول أي من الأطراف على ما يريده حقاً.

هذه الأساليب في الوصول إلى اتفاق وتَوَافُق ورِضَى مفيدة لكنها نادراً ما تعمل بنفس فعالية المفاوضة لأن الأطراف لا يكونوا متورطين مباشرة في الحل الذي يتوجب عليهم تنفيذه.

عوائق المفاوضة

يتجنب الكثير من الناس الدخول في المفاوضة لأنهم يظنون أنها تشمل الاستسلام والتخلي عن الحق أو المناقشة والمحاججة أو الاضطرار لإعطاء تنازلات. وكل هذه الأمور تحصل حقاً لكنها تكون عادة نتيجة لعدم معرفة كيفية ووسائل المفاوضة وأساليبها.

الإستسلام أو الإذعان

يرتبط سبب حصول الإذعان في المفاوضة إلى صورة المفاوض عن نفسه كالتالي:

* ألاَّ يدرك المفاوض أنه في وضع المفاوضة ويَفْترض أن المفاوض الآخر يحمل كل الأوراق أو شروط المفاوضة (أي في وضع المتفوِّق سلفاً).
* أن يظن المفاوض أن التنازل يُرْضي المفاوض الآخر.
* ألاَّ يظن المفاوض أنه يملك الحق الكافي فيما يطلبه.

وغالباً ما يُسبِّب الإذعان في المفاوضة ندماً في وقت لاحق عندما يدرك المفاوض المذعن أنه كان يمكن الحصول على صفقة أفضل. والأكثر من ذلك أنه إذا كان يفاوض شخصاً يحتاج للفوز لما يُشكِّل التنازل إليه بسرعة علامة ضعف مما يؤثِّر في وضعه على المدى البعيد. لذلك لا يجب عليك الإذعان والتخلي عن أي شرط دون الحصول على شيء بالمقابل.

المناقشة والمحاججة

الأسباب الرئيسية لتواصل المناقشة والمحاججة فترة طويلة في المفاوضة هي:

* أن تسمح لنفسك بالتأثُّر بسلوك أو ملاحظات أحد الأشخاص.
* أن تتجاوب بعدوانية مع المطالب التي تعتبرها غير معقولة أو بسلوك يعكس عدم الرغبة في التعاون.
* أن تتوقَّع حصول عداء بسبب المفاوضة.

وتعني المحاججة عادة أن كلا الطرفين قد أقحما شخصياتهم ضمن هدف المفاوضة. وإذا رفضت التجاوب مع أي هجوم على شخصك وعملت على التركيز على المسائل الأساسية سيجد الآخرون

من الصعب متابعة المحاججة وفقاً لأسسهم - رغم أن الكثيرين يحاولون ذلك. وتذكَّر أن المحاججة تحتاج إلى أكثر من طرف واحد ولا تستمر بطرف واحد.

الخضوع للتهديد والتخويف (الإرهاب بالعبوس)

يرتبط سبب هذا الخضوع بكيفية فهمك للعلاقات في المفاوضة (العلاقة بين المفاوضين). فعلى سبيل المثال:

* قد تشعر أنه يتوجب عليك الخضوع لمطالب الآخر لأن له تأثير كبير على أعمالك.
* قد تظن أن الإرهاب هو جزء من المفاوضة.

ويحصل الخضوع للتهديد أو الإرهاب لأنك سمحت له بالحصول. وما يساعدك في هذا المجال هو أن تتذكَّر أن الأشخاص الذين يُطْلقون التهديدات هم أقل ثقة بأنفسهم مما قد يوحيه سلوكهم. لهذا فإن الالتزام بأدب وثبات وحزم بقضيتك يمنع الآخرين من تحقيق مرادهم على حسابك. ومن الصعب محاولة إرهاب شخص لا يخضع عادة للإرهاب.

النظر إلى المفاوضة كسباق تنافسي

يَنْظر الكثير من الناس إلى المفاوضة بأنها نوع من السباق أو المنافسة لكن المنطق يقول أن السباق يُمْلي وجود فائزين وبالتالي وجود خاسرين دائماً. بينما تعني المفاوضة نقيض الفوز والخسارة التي هي نتيجة سلبية غير مثمرة وتمنع حصول أفضل صفقة لأنها تُنْهي

الأمور بالتناقض وربما العداء بين المفاوضين.

والأشخاص الذين يعتبرون التناقض والصراع جزءاً من المفاوضة يفعلون ذلك لأنهم لم يفكروا بعناية بما يمكن أن تحققه المفاوضة. وفي هذا الإطار توجد عدة مفاهيم خاطئة يحملها الناس عن المفاوضة وهي:

* أن المفاوضة هي عن كيفية تحقيق الغايات.
* أن المفاوضة هي كيفية الحصول على أقل الصفقات كلفة.
* أن المفاوضة هي إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر.

ومشكلة هذه المفاهيم هي أنها تركِّز على جعل الطرف الآخر يوافق على هدف محدد ـ وهو أقل سعر أو ثمن ممكن. وإذا تم الاتفاق على هذا الجانب على حساب الجوانب الأخرى مثل كيفية تقديم الخدمات بعد البيع تنتهي المفاوضة بعدم إرضاء كلا الطرفين.

وعندما لا تكون نتيجة المفاوضة مقبولة من الطرفين لن يلتزم «الخاسر» بالصفقة بحيث لا يقوم بتسليم ما هو مطلوب منه في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير الصحيحة. وفي النهاية يتطلَّب الأمر الكثير من المراقبة والملاحقة من قبل «الفائز» الذي سوف يشعر عندها بأنه لم يتم تحقيق الكثير بفعل تلك المفاوضة.

خلاصة: إثبات الوجود في المفاوضة

(المفاوضة ببسالة وجرأة)

ترتبط المخاوف المتعلقة بالمفاوضة بالنقص في فهم ما تنطوي عليه عملية المفاوضة ويعني تجنب المفاوضة أنك قد لا تجد أو تعرف مدى فعاليتها.

والخطوة الأولى هي تقدير أهمية المفاوضة بأنها ليست سباقاً تنافسياً بل هي فرصة لترسيخ علاقات عمل جيدة والحصول على صفقة جيدة، وغالباً ما يشكِّل هذا أساس صلة قوية بين الطرفين والتي يمكن أن تؤدي إلى التزام طويل الأمد.

وعندما تسعى للاتفاق مع شخص آخر أو التعاون معه للحصول على ما تريده تكون المفاوضة هي الوسيلة الممتازة لتحقيق ذلك. والواقع أن المفاوضة غالباً ما تكون الوسيلة الوحيدة التي تمكِّنك من جعل المستحيل ممكناً.

أسئلة يوجّهها المدير المفاوض إلى نفسه

خُذْ في عين الاعتبار ما تشعر به حيال المفاوضة واسأل نفسك الأسئلة التالية:

* هل أميل إلى تجنب المفاوضة؟
* إذا دخلت المفاوضة هل أتنازل عادة أكثر مما يجب؟
* هل أَغْلَق في محاججات كثيرة ضمن المفاوضة؟

* هل أجد نفسي مُجْبراً على تقديم تنازلات؟
* هل أنظر إلى المفاوضة بأنها نوع من السباق التنافسي حيث هناك خاسرون وفائزون؟
* هل أملك مفاهيم خاطئة عن المفاوضة؟

إذا أجبت بنعم على العديد من هذه الأسئلة قد تحتاج عندها لإعادة دراسة موقفك من مبدأ المفاوضة ومساعدة نفسك على النجاح في أصول المفاوضة.

نقاط مهمة لمفاوضة أفضل

* يجب أن تكون مستعداً للمفاوضة ومريداً لها.
* أنْ تدرك أنّ المفاوضة مع الناس هي أفضل من توجيه الأوامر إليهم أو إكراههم.
* أنْ تدرك أنَّ الإذعان في المفاوضة يؤدي إلى الندم.
* أنْ تدرك أنَّ لا مكان للإرهاب في المفاوضة.
* أنْ تفهم أنّ كَسْب المفاوضة بأي ثمن ليس الهدف النهائي للمفاوضة.
* أن تقبل أنَّ المفاوضة هي وسيلة ممتازة للحصول على اتفاق وتفاهم.

الفصل الثاني

فهم أصول المفاوضة

المفاوضة هي السعي للحصول على الأفضل من قبل كل المشاركين وليست قتالاً حتى الموت.

ومن المهم تذكُّر أنَّ الصفقة الجيدة تكون جيدة عندما تكون ذلك بالنسبة للطرفين أو كل الأطراف. وهكذا فإن المفاوضة الناجحة هي عملية الحصول على ما تريده من الآخرين وفي الوقت ذاته تمكينهم من الحصول على ما يريدونه هم.

أهداف المفاوضة

الهدف الإجمالي للمفاوضة هو الحصول على حل مفيد للجميع ومتبادل ـ بتلاحم المصالح وتلاؤمها ـ مما يعطي الطرفين درجة من الرضى والقبول بما تم الاتفاق عليه.

وللحصول على حل مقبول لا بد من التحرك باتجاه المساواة وهذا يعني أنّ الناس يحتاجون للشعور بوجود درجة من التساوي واللعب العادل في تفاصيل أو سَيْر المفاوضة وأن النتيجة توفِّر لهم مكافأة معقولة بالمقارنة مع ما حقَّقه الآخرون.

والهدف الأول المهم في المفاوضة هو الشعور بالعدل والهدف الثاني هو الوصول إلى اتفاق يُنْظر إليه كصفقة عادلة ـ مثل ما تفعله

الأُم لتحقيق العدل والإنصاف بين أولادها.

ظروف المفاوضة (أو حالات المفاوضة)

هناك ثلاثة أوضاع للمفاوضة قد تجد نفسك ضمنها:

1 ـ الوضع الأول: عندما تكون المفاوضة في صالحك:

في هذه الحالة تريد أنت شيئاً يمكن للآخر تقديمه ويملك السلطة لذلك مثل طلب زيادة في الأجور.

2 ـ الوضع الثاني: عندما تكون المفاوضة في مصلحة الآخرين:

في هذه الحالة يريد الآخرون شيئاً يمكنك إعطاءه مثل عقد عمل أو عقد توفير أدوات معينة أو بضائع.

3 ـ الوضع الثالث: عندما تكون المفاوضة في مصلحة الطرفين:

هنا يريد كلا الطرفين شيئاً له منافع متبادلة ولكل منهما مصلحة في الحصول عليه مثل اتفاقية مشروع مشترك يوفِّر الطرفان فيه المهارات المطلوبة.

وفي كل الأوضاع الثلاثة يلعب فهم العلاقة التي يمكن أن تنوجد بين الأطراف دوراً مهماً في القدرة على المفاوضة بنجاح.

مواقع القوة في المفاوضات

إنَّ مواقع وجود القوة في المفاوضات هي شيء لا بد من

تحديده في بداية أي مفاوضة لمعرفة كيفية التجاوب مع المفاوضة بالشكل الملائم. فأولئك الذين يملكون القوة والسلطة يمكنهم التأثير في الآخرين أو إجبارهم على فعل أشياء قد لا يريدون فعلها.

وهناك أربعة مصادر رئيسية للقوة في المفاوضة والتي تؤثِّر في عملية سير المفاوضة وهي:

* **شخصيَّة المفاوض**: وهنا تُعَد الفصاحة والبيان والثقة بالنفس والشخصية المميزة صفات قوية في شخصية المفاوض، وإذا كان المفاوض يملك هذه المزايا عندها من المحتمل أن يكون جيداً في إقناع الآخرين بالتوافق. من ناحية أخرى إذا كان المفاوض يتعامل مع شخص كثير الإقناع وقوي الحجة ـ يحتاج عندها للتركيز على مسائل المفاوضة بدلاً من شخصية المفاوضين حتى لا تهيمن تلك الشخصية على المفاوض الآخر والمفاوضات.
* **وضع المفاوض**: إنَّ الوضع الجيد أو المكانة الجيدة للمفاوض ضمن الشركة أو أي تنظيم في إدارة الأعمال يُوفِّران مصدر قوة وسلطة لذلك المفاوض. وإذا كنت كمفاوض تملك هذا النوع من القوة والسلطة بإمكانك استعمالها لإحداث تأثير جيد. من ناحية أخرى إذا كنت في الجانب الآخر بحيث يكون وضع المفاوض الآخر قوياً من المهم ألاَّ تدع ذلك يرهبك.
* **خبرة المفاوض**: إنَّ حيازة خبرة من أي نوع تعطي المفاوض قوة التأثير في أولئك الذين يملكون معرفة أقل. وحتى الخبرة

المحدودة تعني أنه يمكن للأشخاص الآخرين الافتراض بأنك تعرف أكثر مما تعرفه حقاً. من ناحية أخرى إذا واجهت مفاوضاً آخر يملك خبرة قوية أُطْلب دائماً تفسير التعابير والمصطلحات التقنية حتى لا تنخدع بواسطتها أو تصاب بالإرتباك.

* **غريزة المفاوض**: إنَّ القدرة على التقاط فرصة ما عند حصولها أو الشعور بأن الشخص الآخر في موقع ضعيف يوفِّران للمفاوض فرصة قوية باستغلال الوضع والانطلاق بتميُّز.

ولا بد من تخصيص وقت كاف لتحديد المصادر المختلفة لمواقع القوة التي قد يملكها الأشخاص. فحتى لو كنت تظن أن المفاوض الآخر يتفوَّق عليك في مجال المكانة والموقع العملي بإمكانك التأثير عليه بجوانب أخرى مثل الشخصيَّة والخبرة.

ويعتمد تحديد من سيملك القوة النهائية في الأوضاع الثلاثة لقوة المفاوضات على ظروف المفاوضة كالتالي: مثلاً:

١ ـ **المفاوضة لزيادة أجور العمل**: ظاهرياً يبدو هنا أن كل القوة والسلطة تكمن مع الطرف القادر على الموافقة على الزيادة. لكن قد يكون الأمر أن الطرف الآخر يملك قوة مستمدة من معرفة مُكْتسبة من خلال العمل في الشركة لسنوات كثيرة ومعرفة أشياء لا يعرفها الآخرون. وقد يعني هذا أن الطرف الآخر يعرف ويدرك أنك مهم وضروري لشركته ولا يمكن استبدالك بسهولة.

٢ ـ **التعامل مع من يوفِّر البضائع والخدمات**: هنا قد يبدو أنك تملك

القوة لأنك الشاري لتلك البضائع والخدمات. لكن يمكن أن يكون الأمر أن البائع يملك قوة شخصية كبيرة وقدرة ماهرة على الإقناع تمكِّنه من بيع «الثلج لسكان الإسكيمو» مثلاً!

٣ ـ **المفاوضة على مشروع تنفيذي مشترك**: هنا قد تكون أنت الشخص الذي أَوْجد الفرصة الكبيرة لتطوير أفكار جديدة بينما يملك شريكك المحتمل القدرة على إجراء الاتصالات اللازمة وسمعة ممتازة واستقراراً مالياً. وهكذا ينوجد توازن للقوى لأن كلا الطرفين معه شيء لا يملكه الطرف الآخر وتوجد مصلحة في إقامة تحالف.

تشير هذه الأوضاع المختلفة للمفاوضة إلى أن كل مفاوض له مصدر قوة ينطلق منه للمفاوضة. وليست القوة شيئاً أحادي الجانب كما قد يبدو لأول وهلة.

مقاربة المفاوضة

من النواحي التطبيقية وأينما تكمن القوة المفاوضة فإن ما يهم حقاً هو كيفية مقاربة المفاوض للمفاوضات وهنالك مقاربتان أساسيتان ومتناقضتان للمفاوضة هما:

* **مقاربة الفائز ـ الخاسر**: هذه المقاربة تعني تلك التي يهتم فيها كل طرف كلياً بالحصول على أفضل صفقة لنفسه بغض النظر عن حاجات الآخر.

* **مقاربة الفائز ـ الفائز**: هذه المقاربة تعني أن كل طرف يعمل على

تحقيق اتفاق مُرْضٍ للطرفين أو جميع الأطراف.

وتُمكّننا المقاربتان من صنع الصفقات لكنها تترك كل طرف بمشاعر مختلفة عن الصفقة المنجزة.

مقاربة الفائز ـ الخاسر

هذه المقاربة هي التي يَفْترض الكثير من الناس أنها مرادفة للمفاوضة. وفي الحقيقة تعتمد هذه المقاربة على أساليب إحباط الطرف الآخر والتلاعب به والضغط عليه وتفترض أن الطرف الذي يصمد فترة أطول هو الأقوى وهو الفائز الأكيد.

وتستند هذه المقاربة أيضاً على الافتراض بأن كمية محددة ثابتة هي أساس صفقة المفاوضة بحيث تنحصر أهمية المفاوضة في الكمية التي يستعد كل طرف لدفعها أو الالتزام بها. وبغض النظر عما يتم الاتفاق عليه هنالك أمران مؤكدان في هذه الحالة:

- لا يتم السعي إلى إنشاء علاقة ولا يُتوقع من المفاوضة إنشاء علاقة بين أطراف المفاوضة.
- لا بد أن يشعر أحد الطرفين بالغبن والإجحاف.

وفي مقاربة الفائز ـ الخاسر لا يتم توليد ثقة كافية بين أطراف المفاوضة ويحتفظ كل طرف بحق الاشتباه والشك في الطرف الآخر بأنه يسحب أوراق التفاوض منه. ويشعر كلا الطرفين بشعور من عدم الكفاية أو الملائمة فالشخص الذي حصل على أسوأ نتيجة أو كان أداؤه هو الأسوأ في المفاوضة يشعر بالامتعاض ويشعر الشخص الذي كان أداؤه الأفضل في المفاوضة أنه كان يمكن أن يحصل على المزيد

وعلى صفقة أفضل بقليل من الجهد الإضافي.

بالإضافة إلى ذلك إذا حصل انحراف في مسار المفاوضة قد يتطور الوضع إلى مفاوضة الخاسر ـ الخاسر أي خسارة الطرفين معاً وعدم تحقيق أي صفقة. وهكذا توجد دائماً في مقاربة الفائز ـ الخاسر فرصة أن تتحوَّل المفاوضة إلى عدم فوز أي من الطرفين.

مقاربة الفائز ـ الفائز في المفاوضة

هذه المقاربة للمفاوضة هي التي تُسْتعمل عادة بشكل عام من قبل أولئك الذين يحتاجون للعمل مع فريق آخر بروح التعاون، وهنا يبحث كلا الطرفين عن مكاسب متبادلة للوصول إلى حل ودي بالتراضي. والأفضليات الأساسية لهذه المقاربة هي:

- وجود عدة حلول قادرة على إيجاد اتفاق مُرْضٍ لكلا الطرفين.
- يملك كلا الطرفين في هذه الحالة فرصة تحقيق ما يريدونه من الصفقة.
- فرصة تطوير علاقة طويلة الأمد والتي تلعب دوراً قوياً ومرغوباً في المفاوضة.

ومع هذه المقاربة يكون الرِّضَى دائماً جزءاً من النتيجة ويعتمد كل طرف على التزام الآخر بالصفقة التي أُنجزت مما يؤمِّن نجاحها.

خلاصة: المفاوضة المتوازنة

يجب أن يكون هدف المفاوضة توفير صفقة عادلة لكلا الطرفين مثل الموازنة أو الميزان المُثْقَل بأوزان متساوية. واعتبار عملية المفاوضة بحثاً مشتركاً عن حل يجعله من الأكثر احتمالاً تحقيق نتيجة ناجحة تستند إلى التوافق والانسجام والرضى.

أسئلة يوجهها المفاوض إلى نفسه

فكِّر في الجوانب المختلفة لعملية المفاوضة واسأل نفسك الأسئلة التالية:

* هل أنا فاهم أنَّ هدف المفاوضات هو توفير صفقة مساوية ومقبولة؟
* هل أنا مدرك لوجود ثلاثة أوضاع مختلفة للمفاوضة؟
* هل أنا مدرك أنَّ القوة تلعب دوراً في عملية المفاوضة؟
* هل أنا فاهم أن كل أطراف المفاوضة يملكون شكلاً من أشكال القوة للتأثير في المفاوضات؟
* هل أنا مدرك للفرق بين مقاربة الفائز ـ الخاسر والفائز ـ الفائز في المفاوضة؟
* هل أنا مدرك أنه نادراً ما تكون مقاربة الفائز ـ الخاسر مُرْضِية؟
* هل أقدِّر بأن مقاربة الفائز ـ الفائز تمكِّن الجميع من الحصول على أفضل صفقة؟

نقاط مهمة لفهم أفضل

* يجب أنْ تُقدِّر بأن أهداف المفاوضة هي تأمين نتيجة عادلة ومساوية لجميع الأطراف

* أن تدرك وتعرف الأوضاع المختلفة للمفاوضة والتي قد تجد نفسك فيها.

* أن تحدِّد مصادر القوة التي قد تتعامل معها.

* أن تعرف أين يَكْمن مصدر قوتك أنت.

* أن تشعر بثقة أكبر في قدرتك على إدارة قوة الآخرين.

* أن تفهم مساوىء مقاربة الفائز ـ الخاسر في المفاوضة.

* أن تقدِّر لماذا تحقِّق مقاربة الفائز ـ الفائز نتائج أفضل.

تحضير المفاوضات

يجب أن يُنظر إلى المفاوضات بأنها سَعْيُ حليفين للحصول على جواب عن لغز مشترك أو مشكلة مشتركة. ولكن لا يمكن اقتراح أي حل للغز إلاَّ إذا كان الفريقان واضحين فيما خص أهدافهما والمسائل القائمة في المفاوضات. لهذا لا بد من تفصيل ما يريده كل فريق والتفكير بعناية فيما يريده الآخرون وذلك للتحضير لكل ما يتم اقتراحه من حلول في المفاوضة.

تفصيل كل ما يريده كل فريق

لتحديد ما ترغب بتحقيقه من المفاوضات يجب أن تكون متأكداً من هدفك فقد يكون ذلك الهدف تحسين نوعية العيش أو الرغبة في جني المزيد من الأرباح في العمل. وفور تحديدك لهدفك بإمكانك وضع خطة تفصيلية بالخيارات التي تمكِّنك من تحقيق ذلك الهدف.

وإذا لم تملك فكرة واضحة عما تريده من غير المحتمل أن تحقِّق الكثير في المفاوضة. من ناحية أخرى وحتى لو كنت تعرف بالتحديد ما تريده لا يوجد أي ضمان بأنك ستحصل عليه بالتأكيد. والسرّ في هذا الإطار هو وضع أهداف بعيدة المنال وفي نفس الوقت التحلّي بالواقعية عما يمكن تحقيقه من هذه الأهداف. ونقطة

الانطلاق في هذا المجال هي تقييم طلباتك ووضعها ضمن أولويات وضمن أربع فئات:

- **المطالب القصوى**: أي كل ما ترغب فيه وما يمكن الحصول عليه بما فيه تلك العناصر التي تعزِّز قيمة الصفقة عندك رغم إمكانية كونها إضافات شكلية.
- **المطالب الدنيا**: أي الأهداف التي يجب عليك تحقيقها ضمن أي اتفاقية محتملة.
- **المطالب التي يمكن مقايضتها**: أي الأشياء التي يمكنك التنازل عنها بالمقايضة والمبادلة ضمن إطار المفاوضة.
- **المطالب البديلة**: أي المسار البديل الذي يمكنك اتخاذه فيما لم يحصل اتفاق في المفاوضة.

ومن خلال تحديد ما يمكن إنجازه من هذه المطالب والشروط تحصل على صورة جيدة وواضحة عما تريده بالضبط من المفاوضات وأي نقطة تجعلك تُوْقِف المفاوضات. أمثلة:

المثل الأول: مفاوضات زيادة الأجور

هنا تريد المزيد من المال لهذا يجب أن تكون لديك أسباب جيدة تبرِّر استحقاقك لتلك الزيادة:

المطالب القصوى لزيادة الأجر: هنا قد تبحث عن زيادة ١٠ بالمئة على الأجر بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وأدوات العمل.

المطالب الدنيا لزيادة الأجر: هنا يمكنك الاكتفاء بزيادة ٥ بالمئة على الأجر أو أقل.

المطالب المُقَايَضَة (يمكن مقايضتها ومبادلتها): قد تكون مستعداً لمقايضة مطلبك بمطالب جديدة مثل الحصول على عطلة جديدة مكونة من عدة أيام.

المطالب البديلة: في حال لم يتم توفير زيادة ٥ بالمئة على الأقل على الأجر تبحث عن وظيفة أخرى أو تُغيِّر مستقبلك المهني.

المثل الثاني: مفاوضة للحصول على سلعة تزداد حاجتك إليها

هنا تريد الحصول على مزيد من أدوات العمل لهذا يجب عليك أولاً تحديد مصدر هذه الأدوات والذي يمكن أن يفي بطلباتك.

الطلبات القصوى: هنا تريد كمية من الورق بتموين قليل ولكن متكرر على فترات قصيرة وذلك لتحقيق أقصى ربح من ذلك الورق.

الطلبات الدنيا: أو أدنى المطالب: يمكنك قبول شراء كميات كبيرة من الورق ولكن بحسم كبير على الكلفة.

المطالب التي يمكن مقايضتها: هنا تكون مستعداً لقبول سلفة شرط أن يكون التسليم سريعاً. (سلفة: أي أن تسدد لاحقاً ثمن الورق).

المطالب البديلة عن المفاوضة: إذا لم تحصل على صفقة مُرْضية يمكنك مراجعة عدة تجار لتموين الورق محلياً أو خارجياً.

المثل الثالث: مفاوضة لمشروع تنفيذي مشترك

هنا تريد أنت مشاركة شركة أخرى في توفير أجهزة فيديو للسوق المحلي، وهنا يجب عليك أن تُجْري تقييماً مفصَّلاً لمواهبك في هذا المجال والنقاط المميزة التي يوفِّرها برنامج الشراكة في

الإيفاء بحاجات السوق.

الشروط القصوى للمشاركة: هنا تريد من الشركة الأخرى تولي مسؤولية الدعاية والإعلان والتسويق والتوزيع وتتولّى شركتك الإنتاج والتموين.

الشروط الدنيا للمشاركة: طلب الدعم المالي فقط من الشركة الأخرى خلال تطوير الإنتاج.

الشروط التي يمكن مقايضتها أو مبادلتها: أن تكون مستعداً لوضع سياسة الإعلان والدعاية وتسويق أشرطة الفيديو.

شروط إيقاف المفاوضة وعدم المشاركة: إذا لم يكن المشروع المشترك مقبولاً من الناحية الاقتصادية بإمكانك السعي لشراكة شركة أخرى أو شخص آخر أو متابعة تنفيذ المشروع بنفسك والاكتفاء بإعطاء التوزيع لشركة أخرى.

تفصيل ما يريده الآخرون من المفاوضة

للحصول على أفضل نتيجة من المفاوضات من المهم إنفاق بعض الوقت في تحديد حاجات الفريق الآخر. لهذا الغرض يجب عليك الحصول على كل المعلومات الممكنة عن أعمال هذا الفريق للاقتراب قدر الإمكان من فهم ما هي أهدافهم الإجمالية. ويمكن فعل ذلك كالتالي:

* إجراء بحث عن خلفيات الفريق الآخر وظروفه الحالية.
* أن تضع نفسك في موقع الفريق الآخر وتحاول استنتاج ما يريدون تحقيقه بالمفاوضة.

* أن تحدِّد الضغوط المحتملة التي قد يواجهها الفريق الآخر وكيف يمكن لهذه الضغوط أن تؤثِّر في وضعهم.
* أن تتنبأ بالتنازلات التي يمكن أن يقدمها الفريق الآخر مع الأخذ بعين الاعتبار ما يمكن أن توفِّره لهم بالمقابل.
* أن تَحْتسب ما يمكن أن تكون أدنى كلفة بالنسبة إليك وذلك لمعرفة ما يمكن مقايضته بما هو أعلى قيمة عند الفريق الآخر.

وبإمكانك طرح سلسلة من الأسئلة تُمكِّنُك من وضع لائحة بالحاجات المحتملة مثل التالي:

أسئلة متعلقة بزيادة الأجور

ما هو الضوابط المالية التي تتحكَّم بالشركة التي تطلب منها الزيادة؟ ما هو الشيء الذي يمكن أن تقدّمه الشركة بدلاً من زيادة الأجور؟ ما هو معدل الأجر الحالي؟ هل تمثّل زيادة الأجر كلفة أقل بالنسبة للشركة فيما لو اضطرت لاستخدام شخص آخر بسبب تركك لها؟

أسئلة متعلقة بشراء بضاعة جديدة

هل يوجد نقص في هذه البضاعة في السوق وكيف يمكن لهذا النقص أن يؤثِّر في أسعار الورق؟ ما هو مدى انتظام طلباتك من الورق (أي نظام التموين الذي تطلبه)؟ ما مدى حدة التنافس المحلي في السوق؟ هل أن الدفع السريع لفاتورة الورق يحسِّن من الربح وما هي كلفة ذلك بالنسبة إليك؟ وتشمل الربحية توافر المال النقدي (cash)

الذي يحتاجه تاجر الورق.

أسئلة خاصة بالمشروع المشترك

ما هي درجة الأمان المالي (الملاءة المالية) لشريكك المحتمل؟ أين يمكن أن تَكْمن مشاكل ذلك الشريك؟ ما هو سبب طلبهم لشراكتك؟ هل يوجد أي شركاء آخرين يمكن مفاوضتهم في حال فشل المفاوضة الأولى؟

وكلما زادت المعلومات المتوافرة عن حاجات الفريق الآخر كلما زاد احتمال حصولك على توقُّع صحيح لمطالبهم ومتطلباتهم وفهم سبب طلبهم لأشياء محددة.

الاتصال بالفريق الآخر

يُمكِّنُكَ أول اتصال بالفريق الآخر من معرفة المزيد عن الأشخاص الذين تنوي التعامل معهم وتَسْمح لهم بمعرفة المزيد عنك وعما إذا كان بإمكانك إجراء محادثة حول المفاوضات ومقابلة الطرف الآخر بشكل غير رسمي. وذلك يساهم في تخفيض مدى التخمين الذي تفرضه المفاوضات سلفاً.

فبالإضافة إلى الحصول على أجوبة عن الكثير من أسئلتك يُمكِّنُك هذا الاتصال الأولي من الشروع في تطوير علاقة عمل وكلما زادت معرفة الأشخاص بعضهم ببعض كلما زاد احتمال تقديرهم لبعضهم البعض ولوجهة نظر الآخر. فعلى سبيل المثال إذا كانت المفاوضة في مصلحتك فإن التحدث إلى الفريق الآخر

وجهاً لوجه أو عبر الهاتف يعطيك فرصة أفضل في الشعور براحة أقوى عندما تأتي المفاوضة الفعلية.

قد لا يمكن دائماً مقابلة الشخص الآخر قبل المفاوضات لكن يبقى عليك تبادل المعلومات إما بشكل مكتوب أو على الهاتف. وإذا لم تتمكن من مقابلة الفرقاء المشتركين في المفاوضات قبل المفاوضات من الضروري عندها العناية بإعطاء انطباع جيد في اللقاء الأول من المفاوضة. ويساعدك تقديمك الجيد للوثائق التي تكون قد كُتبت بأسلوب ممتاز على تجنب إمكانية حصول أي ارتباك أو تعقيد وبحيث تشير إلى معايير ممارسة العمل.

وعند استعمال التلفون يجب أن تضع ملاحظات عما تريد قوله لتكون قادراً على إيصال نقاطك المهمة وهذا يشير أيضاً إلى وضوح أهدافك ومدى احترافك لمنظورك العملي/التطبيقي.

خلاصة: معرفة ما تريده أنت وما يريده الطرف الآخر

إنَّ وضع خطة تفصيلية بما تريده يُمكِّنك من تقييم قابلية تطبيق طلباتك وشروطك ومدى قبولها من الآخرين. ولمحاولة تخمين ما يمكن أن يريده الطرف الآخر فوائدها أيضاً لأنها تُمكِّنُك من رؤية الأشياء حسب وجهة نظرهم. والاتصال بالطرف الآخر قبل المفاوضة يعطيك نظرة سريعة إلى أوضاع ومواقع المفاوضة.

ويتطلَّب تحضيرك لقضيتك إجراء محاولة جدية للإجابة عن الأسئلة التالية:

* ماذا أريد؟
* ماذا يريد الآخرون؟
* ما هي الحلول التي يمكن للطرفين قبولها؟

والحقيقة أن الوصول إلى الإجابة عن هذه الأسئلة يُعرِّفُك إلى كل شؤون المفاوضة.

أسئلة يوجّهها المفاوض إلى نفسه

فكِّر في كيفية تحضير المفاوضات وحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

* هل أنا متأكد من هدفي النهائي؟
* هل أنا مدرك بالتفصيل ما هي حاجاتي وما يمكن أن أطلبه لتحقيق هذه الحاجات؟
* هل أملك وضوحاً فيما خص أدنى ما أحتاج لإنجازه بفعل المفاوضة؟
* هل أعرف المطالب التي يمكنني مقايضتها بمطالب أخرى؟
* هل قررت اللجوء إلى بديل عن المفاوضة؟
* هل تنبأت حقاً بحاجات الطرف الآخر؟
* هل أخذت في عين الاعتبار نوع التنازلات التي قد يكون الفريق الآخر جاهزاً لإعطائها؟
* هل أَقَمْت اتصالاً أولياً مع الطرف الآخر قبل بدء المفاوضات؟
* هل أنا مدرك أن التحضير للمفاوضات يساعدني على الحصول

على ما أريده؟

نقاط مهمة لمفاوضة أفضل

* أن تكون متأكداً من حاجاتك ومتطلبات الإيفاء بهذه الحاجات.
* أن تعرف الحد الأدنى لما يمكن أن تقبله من المفاوضات.
* أن تحدِّد الأشياء التي يمكنك مقايضتها أو مبادلتها بأشياء أخرى.
* أن تعرف ما هو البديل عن المفاوضات.
* أن تكون جاهزاً لتفصيل ما يمكن أن يسعى الفريق الآخر لتحقيقه.
* أن تملك فكرة ما عن نوع الأشياء التي يكون الفريق الآخر مستعداً لمقايضتها أو مبادلتها.
* أن تقيم اتصالاً أولياً بالطرف الآخر قبل بدء المفاوضات.
* أن تدرك أهمية التحضير للمفاوضات.

الفصل الرابع

مناقشة الصفقة

بعد تحضير نفسك للمفاوضات وتبادل المعلومات الأولية تكون الخطوة التالية هي البدء بالمفاوضات ومناقشة الصفقة.

وهنا يكون لكيفية المفاوضة دوراً مهماً في تحقيق نتيجة مُرْضية أو مُخيِّبة، فالانطباع الأولي يؤدي إلى مؤثرات طويلة الأمد وربما دائمة. لهذا تأكّد من افتتاح حيثيات المفاوضة بأسلوب تمكِّن الطرفين من تبادل المعلومات بحرية والتعبير عن وجهات النظر بصدق ـ أي وصف نوع النتائج التي تسعى إلى إنجازها ومعايير النتيجة أو الصفقة الناجحة بالنسبة إليك وللطرف الآخر.

الاقتراحات والاقتراحات المضادة

(العروض والعروض المضادة)

لافتتاح المفاوضات يكون من الاعتيادي أن يعمل الشخص الذي حدَّد موقفه على تقديم اقتراح أو عرض مع ذكر نوع الشروط التي تشكِّل تسوية مقبولة. فعلى سبيل المثال في حالة الرغبة بشراء بضاعة جديدة: يُقدَّم العرض بالكمية المحددة ويكون الشرط الموافقة على حسم 3 بالمئة من كلفة البضاعة.

والشيء المهم الذي يجب أن نتذكره هو أنه لا يمكن إعطاء

شيء مقابل لا شيء، وهذا يعني أن كل ما تم اقتراحه يعتمد على إعطاء شيء بالمقابل ويُفضَّل أن يكون مساوياً بالقيمة أو الوزن: «إذا وافقت أنت على هذا... أوافق أنا على ذلك».

ولدى متابعة النقاش يوجد العديد من القواعد الأساسية التي تمكِّنك من الحفاظ على مواقعك خلال المفاوضة ولفعل ذلك إلتزم بالقواعد التالية:

* ناقش الاقتراح أو العرض الأولي أولاً وفور وضع العرض على الطاولة وبغض النظر عن فائدة ذلك العرض يجب أن تناقشه بالتفصيل. وإذا وضعت عرضاً مضاداً بعد وضع الفريق الآخر لعرضه على الطاولة لن يكون ذلك مناسباً لأن الفريق الآخر ينتظر حصول تقييم عادل لعرضه ولن يكون مستمعاً لعرضك المضاد. وتكون العروض المضادة فعّالة فقط إذا عملت على توضيح أو تحسين العرض الأولي.
* إستكشف الفروقات بين ما يُعْرض عليك وبين ما تريده مثلاً: «أنت تعرض التسليم يوم الثلاثاء ونحن بحاجة للتسليم يوم الاثنين صباحاً» وإذا نجحت في تحديد الفرق والاختلاف بإمكانك عندها استكشاف النقاط التي تمكِّنك من مقايضة الاقتراحات للوصول إلى نتيجة مفيدة للطرفين.
* إسأل ما يمكن أن يعطيه الفريق الآخر مقابل عرضك مثل: «هل بإمكانك أن تعدد مزايا عرضك بالنسبة لي؟» فإعطاء أو قبول كل شيء دفعة واحدة دون سؤال يسمح للآخرين باستغلال وضعك

ومحاولة الحصول على تنازلات.

* لا تقبل العرض الأول حتى لو بدا كما لو أنه بالضبط ما تريده أنت. فإذا وافقت بسرعة على شيء ما سوف تشعر دائماً أنه ربما كان بإمكانك الحصول على ما هو أفضل. لذلك خُذ وقتك الكافي لاعتبار ما تم عرضه واقتراحه وذلك يمنعك من العمل باندفاع وتسرُّع يقودك إلى الغرق في وضع يكون من الصعب الخروج منه في مرحلة تالية. ومن الأفضل تجنُّب الموافقة على أي شيء لم تفكِّر فيه ملياً بغض النظر عن جاذبيته.

التجاوب مع العروض والاقتراحات

هنالك بعض الطرق الحكيمة في كيفية التجاوب مع العروض المقدَّمة لك دون الإلتزام بها:

التجاوب السلبي: في هذه الحالة يجب أن تعطي الأسباب التي تجعلك غير موافق على العرض.

التجاوب الإيجابي: هنا توافق أولاً على ما يقال ثم تُعطي تحفُّظاتك عليه «نعم أنا أوافق وشعوري مماثل لكن تجربتي..» رغم أن الزيادة في المناقشة قد توجِد جواً سيئاً وتعيق تقدم المفاوضة. فإذا أبرَزْت شكوكك بهذه الطريقة أي بمجرد إبداء التحفظات دون مناقشة طويلة سيكون الآخرون مستعدين للاستماع إليك. وذلك يساهم في تعديل منظور الفريق الآخر بحيث تجعلهم يرون موقعك ووجهة نظرك.

التجاوب المشروط: في هذه الحالة توافق على العرض بشروط وتقول: «أظن أن العرض إيجابي جداً شرط أن يكون التسليم صباح الإثنين» وهذا التجاوب المشروط يعطيك أفضلية طلب تجاوب فوري مضاد من الفريق الآخر كالقول «حسناً» أو: «كلا. فأبكر موعد للتسليم هو عصر الإثنين».

استكشاف الخيارات المتاحة

لاستكشاف كل الخيارات المتصلة بالعروض المقدمة تحتاج لمعرفة المزيد عن كل عرض وأن تتأكد من أنك فاهم بالكامل وكلياً كل ما هو معروض. ويشمل الاستكشاف توجيه الأسئلة لغرضين مختلفين: واحد للتوضيح والثاني للتعليل أي (التأكد من صحة الإجابات).

توجيه الأسئلة

قبل موافقتك على أي شيء يجب أن توجّه أسئلة مخصَّصة لتوضيح أي نقاط مهمة في المفاوضات مثل: «هل بإمكانك تفسير ما تعنيه بكذا وكذا؟» «هل بالإمكان مراجعة الأرقام ثانية؟».

ويميل الأشخاص الذين يملكون مهارة وبراعة في المفاوضة إلى سؤال المزيد من الأسئلة أكثر من المعدل. وفي الحقيقة غالباً ما يبدأ هؤلاء المفاوضات بتوجيه عدد من الأسئلة وبالقول: «يبدو أنني أجبت على العديد من أسئلتك وربما بإمكانك الآن الإجابة عن بعض أسئلتي».

وتوجيه الأسئلة يعطيك الوقت الكافي للتفكير وهو بديل ممتاز عن الخلاف وعدم الاتفاق فمن الأفضل جعل الآخرين يدركون أي ضعف في وضعهم بتوجيه الأسئلة عن ذلك الضعف بدلاً من عرض ضعفهم بالمناقشة المستفيضة.

وإذا بدا الآخرون غير مستعدين لإنفاق وقت للتفسير حاول اختصار أسئلتك على شكل إشارات إستفهامية مثل: «هل يمكنني السؤال عن هذه النقطة؟» وبذلك يتركّز الانتباه على الحصول على جواب سريع ويجعله من الصعب على الطرف الآخر تجنب النقطة لأن الاتفاق الضمني في المفاوضة يقضي بالإجابة على الأسئلة.

التأكد من صحة الإجابات

عندما يجيب الأشخاص على أسئلة معقَّدة قد تحتاج للتدقيق في هذه الإجابات لأنه حتى لو ظننت بحصول اتفاق فقد لا يكون الوضع كذلك وتضيف قائلاً: «هل يمكنني التأكد من أن هذه النقطة صحيحة؟» وتتابع في عملية تعليل للإجابة: «إذن أنت قلت كذا وكذا...» وهنالك وسيلة أخرى لإثبات صحة الأجوبة والتأكد من صحتها وهي بتلخيص المناقشة مثلاً: «وهكذا رغم قولنا بأن يوم الجمعة هو اليوم المثالي للتسليم بالنسبة إلينا هل أنت متأكد أن أبكر وقت لتسليمنا البضاعة هو يوم الإثنين». فالتدقيق في المناقشات وإعادة طرحها ولو باختصار يساعد في التأكد من فهم الجميع لما تمت مناقشته دون تناقض أو سوء فهم وهذه هي الوسيلة الوحيدة للتأكد من عدم حصول سوء تفاهم في مرحلة لاحقة.

ملاحظة التقلُّبات في وضع المفاوضة ومواقعها

رغم أن الحركات الجسدية والتعابير الوجهية تشير إلى كيفية ومدى تجاوب الآخرين (مثل حصول غمز غير إرادي) لكن اللغة والكلام (أو عدم التكلم) هي التي توفِّر مفتاحاً يفسِّر التغيُّر في الأوضاع والمواقع. والاستماع إلى ما يقوله الآخرون أو لا يقولونه يُعطيك «مفاتيح» حول حقيقة تغير وضعهم أو موقفهم ويشير إلى إمكانية حصول تحرك نحو أي اتفاق أو ابتعاد عنه. وغالباً ما تكون هذه التغيرات خفيَّة بحيث لا يلاحظها المفاوض عندما يكون منهمكاً في المناقشات.

التغير إلى الأمام (تجاوز نقاط معينة): هنا يحصل تعديل كلامي فتُسْتبدل تعابير مثل «أبداً غير ممكن» أو «دائماً» بتعابير مثل «ممكن في بعض الأحوال» ويوحي هذا التغيير الكلامي بوجود نقاط معينة غير محسومة جدلاً.

التغيير إلى الوراء (العودة إلى نقاط سابقة): هنا يتم التعبير عن نقاط كانت «مهمة» أو «تحتاج للانتباه» بأنها نقاط «كبيرة الأهمية» و«ذات أهمية رئيسية» أو «تتطلب عناية كبيرة واعتبار» وهذا يشير إلى حصول تعزيز أو «حفر» خندق في أحد المواقع السابقة.

الحذف (حذف نقاط سابقة): هنا لا تعود نقاط كانت قد ذكرت سابقاً جزءاً من المناقشة، وقد يعني هذا حصول تنازل أو حقيقة أن النقطة لم تعد ترتبط بسلسلة النقاش كما تم التوصل إليه.

إن العثور على هذا النوع من المفاتيح قد يعطيك أفضلية في

المفاوضة وميزة تقدُّم على الآخر وملاحظة مسبقة عن حصول تغير في المواقف ـ ربما حتى قبل أن يدرك الطرف الآخر الذي أحدث التغير حصول تبدل في موقعه وموقفه.

تحريك الأمور إلى الأمام في المفاوضة

لجعل الحصول على اتفاق نهائي ممكناً يجب أن يتقدم النقاش خلال المفاوضة على كل الجهات. وهذا يعني أن اتجاه أي تحرك في العرض الذي تقدمه أو تحصل عليه يجب أن يكون باتجاه الطرف الآخر وليس بعيداً عنه.

وهكذا يمكن مثلاً تخفيض سقف المطالب لأن أي محاولة لزيادة المطالب نتيجة للسير الحسن في المفاوضة يمنع المفاوضات من التقدم أكثر. مثلاً: إذا قلت: «لقد اتفقنا على سعر 3 دولارات أليس كذلك» وكان الجواب: «أنا متأكد أننا قلنا أن السعر هو 3 دولارات و10 سنت»، فإن هذا يمنع المفاوضة من التقدم إلى الأمام بالمقارنة مع الجواب التالي: «حسناً يمكنني أن أعطيك سعر دولارين و95 سنت» إذا وافقت على التسليم يوم الثلاثاء صباحاً». وهنا تملك الصفقة فرصة أكبر للنجاح بفعل تحرك الأمور إلى الأمام.

وتعتمد إمكانية المناورة ودرجتها على عما إذا كانت نتيجة المفاوضة هي في مصلحتك أو في مصلحة الفريق الآخر. مثلاً:

المفاوضة على زيادة الأجور

حيث أنك أنت الذي يطلب زيادة على الأجر تحتاج لامتلاكك

العديد من المقترحات البديلة لتمكين المفاوضات من التحرك إلى الأمام والتقدم، وبالتالي يتوجب عليك الحركة أو تحريك المفاوضة أكثر مما يتوجب على الفريق الآخر.

صفقة البضاعة الجديدة

حيث أنه من مصلحة الفريق الآخر إنجاز الصفقة بإمكانك المناورة بمرونة أقل إذا لم تحصل على ما تريد، فالبائع هو الذي يحتاج لتحريك الأمور إلى أمام وإلى تقدُّم المفاوضة حتى تصبح أو تبقى زبوناً له.

المشروع المشترك

هنا في مصلحة الطرفين الوصول إلى شراكة ويحتاج كل فريق إلى سلسلة من الخيارات التي يمكن أن تحرِّك الأمور إلى الأمام وصولاً إلى نتيجة جيِّدة للطرفين وذات منفعة متبادلة.

ورغم أن الحركة الإجمالية في المفاوضة هي التقدُّم ففي بعض الأحيان قد يجد كل طرف أنه من الضروري إعادة تثبيت موقعه مع أخذ الوقت الكافي لاستكشاف الخيارات أو الطرق الجانبية.

تحديد الحاجة للتسوية

يمكن في بعض الأحيان أن يتوقف تقدُّم المفاوضة وقوفاً مؤقتاً ويتطلب اندفاعة لينطلق من جديد، وهنا يلعب صُنْع التسوية المحتسبة جيداً دوراً مثمراً. وعند فعل ذلك بإمكانك عرض تلك الأشياء التي

كنت مستعداً لمقايضتها أو مبادلتها مع بعض العناصر التفاوضية المرغوبة وفي نفس الوقت حماية العناصر الضرورية. فأي شيء يزيد على منتصف الطريق بين أقصى المطالب وموقع إعادة النظر في المفاوضة والانسحاب منها (والتي تكون قد وضعتها قبل الشروع في المفاوضة) يجب أن يتركك بشعور جيد بأنك كنت جيداً ووصلت إلى نتيجة جيدة.

ويُمكِّنُك الوضوح فيما خص الحدود التي ضمنها تكون مستعداً للمفاوضة من تقييم العروض المقدمة خارج نطاق ما تتوقعه. وبغض النظر عن مدى تحضيرك للمفاوضة يمكن أن يفاجئك الفريق الآخر بشيء ما. لكن هذه المفاجأة قد تكون جذَّابة بحيث تكون مستعداً لتعديل أحد مطالبك لإنجاز الصفقة.

لكن لكثير من التسويات على طول المفاوضات يعني أنك قد تصبح غير راض بما أنجزته وقلَّة التسويات قد تُعطِّل المفاوضات إلى حيث قد لا تحصل أي صفقة على الإطلاق.

إنجاز الصفقة

يجب أن تبذل جهداً إيجابياً لإنجاز الصفقة وذلك لا يحصل تلقائياً وهنالك وسيلتان لفعل ذلك:

- تلخيص ما تمت مناقشته لإظهار المدى الذي تحرَّك إليه الطرفان انطلاق من الموقع الأصلي وذلك للدعوة إلى الاتفاق على الشروط المعروضة.

- اقتراح التأجيل أي تأجيل المفاوضات ليتسنى لكل فريق اعتبار ما هو معروض.

وهاتان الوسيلتان تُمكّنك من أخذ الوقت الكافي الذي تحتاجه. بإمكانك مثلاً اختيار التلخيص مراراً أو اقتراح التأجيل مراراً أيضاً وللمدة التي تطلبها. وذلك يمنعك من الدخول في اتفاق سريع أو تقديم تنازل نهائي لإنهاء المفاوضة بنتيجة قد تندم عليها لاحقاً.

وفور الموافقة على العروض يبقى أمر آخر وهو أنك تحتاج إلى التأكد من أن الجميع موافقون بأن ما تم الاتفاق عليه هو الشيء ذاته بالنسبة إليهم.

خلاصة: تنوير المفاوضات

يمكن للمفاوضة أن تبدو في بعض الأحيان مثل حضور مؤتمر للأمم المتحدة، فيبدو في المرحلة الأولية أنه لا يمكن لأي فريق الوصول إلى ما يريده. لكن الاستماع إلى الآخرين واعتبار ما يقولونه يجعلك قادراً على معرفة كيفية تقدُّم الأمور. ومن خلال اكتشاف حصول تغيرات في موقع المفاوضة وأوضاعها بإمكانك الوصول إلى تسويات وجعله من الأكثر احتمالاً أن تصل المفاوضات إلى نتيجة ذات منفعة مشتركة.

أسئلة يوجِّهها المفاوض إلى نفسه

فكِّر في كيف يمكنك المفاوضة على صفقة وأجب من الأسئلة التالية:

* هل أنا صادق وجاد في مطالبي من البداية؟
* هل تعتمد المقترحات والعروض التي أقدمها دائماً على الحصول على ما هو مقابل؟
* هل أستمع إلى العروض الأولية جيداً وأناقشها قبل تقديم عرض مضاد؟
* هل أتمنَّع عن تقديم العرض الأول حتى لو كان جيداً لا يُقَاوم؟
* هل أسأل أسئلة لاستكشاف كل الخيارات؟
* هل أتأكد من أنني فهمت تماماً كل ما هو معروض؟
* هل أنا مدرك متى يحصل تغيُّر في المواقف والمواقع؟
* هل أُقدِّر ما يمكن للتسوية أن تحققه؟
* هل أتأكد من أنني فهمت الصفقة جيداً قبل الموافقة عليها؟

نقاط مهمة لمفاوضة أفضل

* أن تدع الآخرين يعرفون ما تسعى أنت إليه.
* ألاَّ تقدِّم عرضاً لا يعتمد على ما يمكن تقديمه بالمقابل.
* أن تقدِّم عرضاً مضاداً فقط بعد الاستماع بعناية إلى ما تم عرضه.
* ألاَّ تقبل العرض الأول.
* أن تسأل أسئلة وتتأكد من صحة إجابات الآخرين عليها عند

استشكاف كل الخيارات.

* أن تلاحظ متى يحصل تبدُّل في مواقف ومواقع الآخرين.
* أن تكون مستعداً للتسوية من وقت لآخر لدفع المفاوضات إلى الأمام.
* أن تتأكد من أنك فهمت الصفقة حقاً وبشكل صحيح قبل الموافقة عليها.
* أن تكون راضياً بالصفقة التي أُنجزت.

مشاكل المفاوضة

بغض النظر عن مدى الوضوح المباشر في عملية المفاوضة توجد أوقات يتمسك بها المفاوضون بمواقعهم ويحاولون الحصول على أفضلية باستعمال وسائل غير مباشرة أو ملتوية إلى حد إعاقة المفاوضات. وعند الاصطدام بعوائق كهذه يجب أن تُبْقي في ذهنك وتركِّز على الأمور التالية:

* أن تركِّز على القضية موضوع النقاش وليس على المفاوضين.
* أن تدرك النوايا وليس فقط السلوك.
* أن تركِّز على حاجات الفرقاء وليس على مواقعهم.

ويقودك التركيز على هذه الأمور بعيداً في مساعدتك على إبقاء الأمور متحركة عندما لا تسير المفاوضات السير الحسن وغير المتعرج كما تريد أنت، أو كما تأمل.

فتح الطريق المقفلة في المفاوضات (كَسر الجمود)

عندما يحصل جمود خانق في المفاوضات بحيث تصل إلى طريق مسدود deadlock فإن ذلك يحصل عادة لأنه سُمِح للمفاوضات بالخروج عن المسائل الأساسية بحيث انتهت إلى التركيز على نقاط ثانوية تجعل الفرقاء يتخذون بسهولة مواقف لا تقبل التسوية. وبالإمكان كَسْر هذا الجمود وفتح الطريق المسدود بواسطة التالي:

التركيز على الهدف من المفاوضات: أي العودة إلى الأهداف الأصلية للمفاوضة والتي تعيد عملية المفاوضة إلى مسارها الطبيعي، كالقول: «ربما نحتاج لتذكير أنفسنا لماذا وصلنا إلى هذه النقطة المسدودة. .» وهذا يُمكِّن الجميع من إعادة تركيز أنظارهم على هدف المفاوضات وغالباً ما يساهم في فتح الإنسداد وإزالة العوائق.

مراجعة التقدم الحاصل: وتكون بإظهار أين وصل التقدم في المفاوضة وذلك يجعل الفرقاء يدركون ما يمكن أن يخسروه في حال توقف المفاوضات عند هذه النقطة كالقول: «لقد حقَّقنا تقدماً جيداً حتى الآن بالموافقة على كذا وكذا. . .» وبهذه الطريقة يُجْبَر الفرقاء على تقدير ما تم إنجازه حتى الآن وبالتالي يتشجعون على الشعور بأنه من الممكن تسوية الخلافات الباقية.

التركيز على المسائل الأساسية: يمكن لهذا التركيز أن يعيد الأمور إلى نصابها الحقيقي ويعيد المفاوضات إلى مسارها الطبيعي خاصة عندما تكون المسائل الثانوية هي سبب إعاقة المفاوضات. وغالباً ما تقود مسائل تافهة الفرقاء إلى تثبيت مواقعهم والجمود فيها. ومع ذلك يمكن حل المواقف المتناقضة على مستوى معين من خلال إيجاد طرق لكل فريق تمكِّنه من إنجاز أهدافه على مستويات أخرى. فعلى سبيل المثال، في المفاوضات على زيادة الأجور يكون الحصول على مزيد من المال (الذي هو النتيجة الأولية للمفاوضة) طريقة واحدة فقط لتحقيق نوعية أفضل للعمل وللعيش (النتيجة على مستوى أعلى). وقد توجد طرق أخرى لتحقيق مستوى أفضل للعيش بدون توافر زيادة في العائد المالي مثل زيادة أيام العطلة، مرونة أكثر

في ساعات العمل أو تحسين أجواء وظروف العمل.

أسئلة تساهم في فتح الطريق المسدود: «ماذا لو. . .؟» وتأتي هذه الأسئلة في إطار جعل الآخرين يفكرون في التغلب على جمود المفاوضات مما يمكِّن من فتح باب المناقشة مرة أخرى. مثلاً:

السؤال (١): «ما يمكن أن يمنع هذه النقطة من أن تصبح مشكلة؟».
السؤال (٢): «ما هي الظروف التي تجعلك تتنازل في هذه النقطة؟».
السؤال (٣): «ماذا لو وافقت أنا/ أنت على كذا وكذا. . .؟».

وإذا طلبت من الآخرين التفكير والتخمين عندها يمكن النظر إلى المسائل التي تسبّب جمود المفاوضات بطريقة أخرى ويمكن للجواب أن يوضح الأمور مما يكسر الجمود القائم.

إنَّ استعمال أي من هذه الوسائل الأربع في كَسْر الجمود والطريق المسدود يجعله من الممكن كلياً حل أي جمود بواسطة النقاش العقلاني.

ألاعيب المفاوضات وخدعها

لا يتخلى معظم الأشخاص عن مبادئهم خلال أي مفاوضات لكن يوجد أشخاص يظنون بأن المفاوضات تكون باستعمال المكر والخبث للوصول إلى أفضلية على الآخرين؛ وتوجد عدة ألاعيب يمكن أن يواجهها المفاوض في هذا الإطار:

الكذب وعدم قول الحقيقة: بالامتناع عن تقديم معلومات أو كشف القليل منها في محاولة للتلاعب بالمفاوض وخداعه بحيث

يظن أنه يحصل على صفقة جيدة بينما لا يكون الواقع كذلك. فإذا عملت على مراجعة الحقائق قبل وخلال المفاوضة عندها تكتشف وجود بعض التناقض في الكلام.

الضغط: استعمال أساليب الضغط للحصول على طلبات جديدة أو رفع سقف المطالب الأصلية لحظة الوصول إلى تحقيق الاتفاق بحيث يجعله من الأكثر احتمالاً أن يقدِّم المفاوض الآخر تنازلاً. ويُوَاجَه الضغط بتكرار للطلبات المقابلة بصوت ضاغط مساو مما يجعل الآخرين يتخلون عن أسلوبهم مع إدراكهم أنه لن يقود إلى أي نتيجة.

الألاعيب النفسية: مثل تبادل تمثيل دور المفاوض السيىء والمفاوض الجيد (بسلوك متناوب بين ما هو حسن وما هو سيىء) لجعل المفاوض يشعر بالإجهاد أو الخوف مما يجعله من الأكثر احتمالاً إنهاء المفاوضات بسرعة. لكن إذا لم يتجاوب المفاوض مع هذه الألاعيب لن يكون لها أي تأثير.

اللجوء إلى سلطة أعلى: ويكون باختراع شخص بعيد وقد يكون وهمي غير موجود بحجة أنه من الضرورة الرجوع بالقرار إليه مثل القول أنني أملك شريكاً قاسي القلب وغير منطقي ومن غير المحتمل أن يوافق. وهذه وسيلة منحرفة لتحميل مسؤولية الصفقة لشخص آخر والظهور بمظهر الاعتدال. عندها يمكنك بعد إدراكك لهذه الخدعة طلب تأجيل المفاوضة حتى يأتي كل الأشخاص الذين لهم علاقة بالمفاوضة وعندها تتأكد من الخدعة.

من ناحية أخرى يكون إدراكك لحصول استعمال لهذه الأساليب

خطوة أولى نحو إبعادها عن المفاوضات، والخطوة الثانية هي بفضح هذه الأساليب، وهنا يملك المفاوض خيارين: أحدهما أن تقول بأنك واع لكل ما يحصل «يبدو لي أنك تلعب اللعبة كذا وكذا. . .» والخيار الثاني هو التساؤل عن سبب هذا السلوك في عملية المفاوضة ومدى الرغبة فيه كالقول: «ربما يكون مسار المفاوضات أفضل بدون هذا السلوك. . .». وقد يكون الاكتفاء بجعل الآخرين يعرفون أنك أدركت نواياهم كافياً لإيقاف ألاعيبهم.

ومع تحديدك لأساليب الخداع لا بد من المفاوضة أولاً حول كيف ترى وجوب سير المفاوضات كالقول: «هل يمكننا أن نحدِّد الآن كيفية التقدُّم بطرق مباشرة غير ملتوية؟» وإذا لم يتجاوب الفريق بالسلوك المناسب يكون أفضل ما تفعله هو تأجيل المفاوضات إلى يوم آخر أو إيقاف المفاوضات كلياً.

ضبط روح العداء في المفاوضات

يظن بعض الناس أنهم إذا عملوا على الاستفزاز والمعارضة في المفاوضة فإنهم يعرقلون سيرها ويحوِّلون النتيجة في صالحهم مثل التهجُّم على الآخرين أو توجيه اللوم إليهم، أو إعطاء ملاحظات ساخرة أو مهينة، أو التظاهر بمظهر الشعور بالإهانة بما يقوله الآخرون ومن ثم أخذ موقف دفاعي.

وليس من الممكن وقف روح العداء في المفاوضات كلياً بل بالإمكان ضبطها وكبحها بواسطة ضبط النفس من خلال التالي:

- تخفيض مستوى التوتر بالتنفس العميق فالاسترخاء يمنع الرغبة في الثأر أو يخفّف منها.
- الرد بمظهر الهدوء ورباطة الجأش بغض النظر عن الاستفزاز، لأن إظهار الانزعاج والأسى أو القرف والاشمئزاز يزيد من تفاقم الروح العدائية ويسمح للآخرين بالشعور بأن أسلوبهم يحقّق نتيجة.
- عدم الدفاع والمواجهة أو تبرير الموقف أمام عدوانية الآخرين فذلك يجرُّك إلى المزيد ويقودك إلى إعطاء تبريرات ضعيفة مما يعطي ذخيرة للطرف الآخر بمتابعة العدوان.

وإذا لم تسمح لنفسك بالتوتُّر والتأجُّج سوف تتجنب روح العداء المشتعلة بتفاقم وتُبْقي باب الاتفاق مفتوحاً.

خلاصة: تجاوز الخلاف

إنّ حقيقة أن الآخرين قد يتصرفون بشكل تهجمي عدواني لا يعني أنك أيضاً يجب أن تُبْقي إصبعك على الزناد في المواجهة.

فيمكنك أن تتقدم أكثر إذا استعملت أساليب ضابط الشرطة الحكيم الذي ينزع السلاح من مسبّبي المشاكل ويطلب منهم تسوية خلافاتهم بتناول القهوة في أحد المقاهي بدلاً من سحب المسدّس عند أول استفزاز.

أسئلة يوجهها المفاوض إلى نفسه

فكّر فيما يمكن أن يحصل لدى حصول مشاكل في المفاوضات وأجب عن الأسئلة التالية: هل أفعل في إطار المفاوضات ما يلي:

* هل أذكِّر الآخرين بأن المفاوضات هي بمراجعة ما تم الاتفاق عليه؟
* هل أطلب من الآخرين التركيز على المسائل الأساسية بدلاً من المسائل الجانبية؟
* هل أساعد الآخرين على التركيز على أهدافهم عندما يتمسكون بمواقفهم؟
* هل أطلب من الآخرين التفكير والتخمين بكيفية حل المصاعب؟
* هل أدرك حصول الألاعيب وقت حصولها؟
* هل أدع الآخرين يعرفون أنني مدرك لألاعيبهم؟
* هل أعمل على ضبط نفسي وتصرفاتي؟

نقاط مهمة لمفاوضة أفضل

* يجب أن تعرف بوجود عدة طرق وأساليب تطبيقية لفتح الطريق المسدود في المفاوضات.
* يجب العودة إلى ما تم الاتفاق عليه لتذكير الآخرين بالتقدُّم الذي تحقق.
* يجب أن تجعل الآخرين يركِّزون على المسائل المهمة وإهمال المسائل الأقل أهمية.
* يجب أن تركِّز على الأهداف الأصلية لمساعدة الآخرين على الخروج من موقفهم الجامد.
* يجب أن تفضح أولئك المتورطين بالألاعيب.
* يجب أن تبقى هادئاً بغض النظر عما يحصل.
* يجب أن تُبْقي في ذهنك أن الاتفاق هو الهدف النهائي للمفاوضة.

سلوك المفاوض وموقفه من المفاوضات

لنجاح المفاوضات يُفضَّل أن تُعامِل الآخرين كما لو كانوا يفاوضون بإيمان وثقة وأنهم دخلوا المفاوضات بالإطار الذهني الصحيح للوصول إلى نتائج. وسواء كان هذا هو الحال أم لا لا بد أن تتأكد من أن سلوكك إيجابي وأن هدفك واضح.

متابعة سير المفاوضات

لتحقيق أهدافك يجب أن تتذكَّر أن لك كل الحق بأن تريد ما تريده وأن تُبْقي في ذهنك ما تريده خلال سير المفاوضات. وهذا يمكِّنُك من متابعة سير المفاوضات بانتباه ويسمح لك بأن تقرِّر عما إذا كان ما تسمعه من الآخرين مناسباً لك أو لما تحتاجه وترغب فيه. ويجب أن يكون سلوكك خلال المفاوضات كالتالي:

* **أن تكون مقتنعاً بقضيتك:** وهذا يُعطيك الثقة بالنفس في كل تعاملك مع الآخرين.
* **أن تكون واضحاً في أهدافك:** وهذا يمنع تبدُّد انتباهك في مسائل صغيرة تمنع حصول اتفاق.
* **أن تكون قادراً على الابتعاد والتخلي عن المفاوضة:** وهذا يمنعك من الشعور بأنه يجب عليك إنجاز الصفقة بأي ثمن. ولتكون قادراً على صنع القرارات دون ضغط يجب أن تؤمن بأنه ما من صفقة

لا يمكن الاستغناء عنها.

إذا كان بإمكانك الالتزام بهذه الأشياء سوف تعزِّز عندها فرصك بتحقيق إنجاز والوصول إلى الغايات المنشودة.

كيفية المحافظة على موقفك

يمكنك أن تكتسب أفضلية أخلاقية ونفسية إذا تأكدت من أن سلوكك يعكس موقفاً بنّاءً بغض النظر عن سلوك الآخرين ويمكن تحقيق ذلك كالتالي:

المحافظة على لهجة معتدلة: مثل القول للمفاوض الآخر «إنَّ الحجج التي تقدّمها لا يبدو أنها تبرر حاجاتك» وهذا القول هو أفضل لهجة من القول: «كلامك هراء بدون معنى» وهكذا تتجنب حصول تناقض غير مرغوب.

أن تكون جاهزاً للتكيف (مرونة المفاوضة): إذا كنت مستعداً للتكيف مع ما يُعرض عليك عندما يكون مناسباً لحاجاتك بشكل مغاير لما توقعته قد تكسب دون توقعك مسبقاً لذلك.

إظهار تقديرك للمفاوض الآخر: إذا أظهرْت تقديرك لرغبة الآخر في التسوية أو تقديم تنازلات أو الاستعداد لتقديم تنازلات فذلك يُوجِد شعوراً جيداً متبادلاً ويُشجِّع الآخرين على السلوك الجيد.

ويلعب سلوكك في المفاوضات دوراً كبيراً في منع هذه المفاوضات من أن تصبح سلبية. وإذا كان سلوكك واضحاً ومباشراً ومعقولاً من الأكثر احتمالاً عندها أن يكون سلوك الآخر مماثلاً.

خلاصة: السلوك الصحيح في المفاوضات والموقف الصحيح منها

يدخل الكثير من الأشخاص في المفاوضات بموقف أو سلوك يعكس اعتقادهم بأن سلوك الآخرين سيكون سيّئاً بحيث يعتقدون أيضاً أن سلوكهم السيء لن يسيىء إلى المفاوضات. لكن الموقف الصحيح من المفاوضة والسلوك الصحيح في المفاوضات أمران حيويان للوصول إلى صفقة جيدة.

وإذا اعتقدت بل آمنت بأن الآخرين يدخلون المفاوضات بثقة وإيمان جيدين وكان سلوكك مستقيماً وسليماً عندها تضع معايير تلك المفاوضات كما ترغب في أن تكون وتبقى.

كذلك يكون لموقفك من المفاوضات وسلوكك فيها تأثيراً إيجابياً على سير المفاوضات وذلك يكون كافياً لبقاء ذلك المسار حسناً.

أسئلة يوجهها المفاوض إلى نفسه

فكِّر في موقفك من المفاوضات وسلوكك فيها وأجب عن الأسئلة التالية:

* هل أنا مقتنع بأنني مُحقٌّ فيما أريده من المفاوضة؟
* هل أنا واثق من قضيتي؟
* هل أحافظ على هدفي النهائي في منظوري خلال سير المفاوضات؟

* هل أدرك عدم وجود صفقة في العالم لا يمكن الاستغناء عنها؟
* هل موقفي من المفاوضات وسلوكي فيها أيجابيين؟
* هل سلوكي في المفاوضات معقول ومنطقي؟
* هل أنا مستعد للتكيُّف في حال تقديم عرض مختلف عما أرغب فيه ولكن مساوٍ لما أريده؟
* هل أُظهر تقديري للآخرين لدى إيفائهم بطلباتي وحاجاتي؟

نقاط مهمة لمفاوضة أفضل

* يجب أن تكون مقتنعاً بحقك في أن تريد ما تريده.
* يجب أن تكون مؤمناً بقضيتك.
* يجب أن تحفظ أهدافك في ذهنك خلال سير المفاوضات.
* يجب أن تعرف أنه ما من صفقة لا يمكن الاستغناء عنها.
* يجب أن تُظْهر موقفاً إيجابياً من المفاوضات وسلوكاً إيجابياً فيها.
* يجب أن يكون سلوكك معقولاً ومنطقياً.
* يجب أن تكون مستعداً للتكيُّف عندما يتطلب الوضع التفاوضي تكيُّفاً.
* يجب أن تُظْهر تقديرك للمفاوض الآخر عندما يذهب بعيداً في إيفائه لحاجاتك أو تحقيقه لطلباتك.

مراجعة الكتاب

إذا وَجَدْت أن المفاوضة عسيرة أكثر مما توقعت عندها خُذْ في عين الاعتبار عما إذا كان سبب ذلك عدم اعتبارك لواحد أو أكثر من الجوانب التالية لعملية المفاوضة:

فهم المفاوضة

إذا وجدت أن المفاوضة قد أصبحتْ من جانب واحد أي بدون أي مقابل وأنك لا تنجز شيئاً فيها قد يكون السبب أنك لم تفهم مصدر قوتك في المفاوضة، أو ربما تركت نفسك تقع في وضع الخاسر ـ الفائز ولم تعمل لتحقيق وضع الفائز ـ الفائز أي فوز الطرفين في المفاوضات. لذلك يجب أن تُدرك أنه من غير المحتمل أن تنجح المفاوضات إذا كان كل ما تريده منها هو الفوز.

تحضير المفاوضات

إذا لم تكن متأكداً عما يمكن أن تقبل به في المفاوضات قد لا يكون تحضيرك لها جيداً وكاملاً أو يكون تحضيرك ناقصاً أو معدوماً. فربما لم تعمل على وضع ما هو بديل عن المفاوضة أو تكون قد وقعت في فخ صفقة لم تردها في الأصل أو أنك لم تحاول تعريف ما يريده الآخرون بحيث لا تعود قادراً على إدراك

وجهة نظرهم. والتأكد من تفصيل ما تريده من المفاوضات يجعلك قادراً على معرفة ما هي الصفقة الجيدة خاصة عندما تأتي دون توقّعك لها.

حيثيات المفاوضة أو سير المفاوضات

إذا وجدت صعوبة في المفاوضات أو أخفقت في إنجاز صفقة قد يعود ذلك إلى أنك لم تستمع إلى عروض ومقترحات الآخرين بشكل مناسب وأنهم بالتالي لم يستمعوا إلى ما تعرضه أنت. ومن المحتمل أنك أخفقت في توجيه الأسئلة المناسبة أو إثبات صحة (التأكد من صحة) الإجابات على تلك الأسئلة وربما فقدت فرصة ذهبية لأنك لم تلاحظ متى حصل تبدل في مواقع المفاوض الآخر. أو قد يكون الحال أنك لم تكن مستعداً للتسوية عندما كانت هذه التسوية مفيدة للجميع.

مشاكل المفاوضة

إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود أو انحرفت عن مسارها المرغوب قد يكون السبب أن كلا الفريقين قد ابتعدا عن أهدافهما. أو ربما تكون قد أخفقت في العمل كتأثير مهدىء على السلوك غير الملتزم بقواعد المفاوضة أو أهملت ضبط سلوكك.

موقفك من المفاوضة وسلوكك فيها

إذا لم تُنجز في المفاوضة ما رغبت فيه قد يكون الأمر أنك لم

تكن مقتنعاً كلياً بقضيتك أو أنك لم تشعر بحقك فيما طلبته أو في طلب ما تريد. وربما لم تملك الإطار الذهني الصحيح مما أفقدك متابعتك الفكرية لهدفك. ويعني التأكد من المحافظة على أهدافك في ذهنك خلال المفاوضة أنك تملك فرصة أفضل للحصول على نتيجة جيدة كل مرة.

منافع المفاوضة

توفِّر المفاوضة إطاراً يمكن من خلاله مناقشة المسائل واستكشافها وتحقيق تسوية وتحقيق الحاجات المطلوبة وهي عملية محاولة الوصول إلى ما تريد وتمكين الآخرين من الوصول إلى ما يريدونه.

ومنافع المفاوضة هي:

* أنك تحصل على فرصة لإبلاغ طلباتك في وضع مصمَّم لهذا الغرض.
* أنك تعطي الآخرين فكرة أفضل عن طلباتك والحصول على فكرة أفضل عن طلباتهم.
* أنك ستتعلَّم الكثير عن كيفية التعامل مع الآخرين.
* أنك ستحصل على التعاون والالتزام من الآخرين.
* أنك سترسِّخ علاقة عمل جيدة لم تكن موجودة من قبل وتُحسِّن العلاقات القائمة.
* أنك ستصل إلى اتفاقية وتُرْضي مختلف الحاجات.
* أنك ستكتشف أن ما في ذهنك من حاجاتك ليس مطابقاً بالضرورة لما تريده حقاً.

وأفضل المنافع هي أنه بعد نجاحك في الوصول إلى اتفاق

تصبح المنفعة الناتجة عن الصفقة مباشرة بفعل المفاوضة قابلة للتطبيق.

ملحق بمصطلحات المفاوضة

إليك بعض التعاريف المتصلة بالمفاوضة:

اتفاقية **Agreement**: الوصول إلى إجماع شرط أن ما يُجمع عليه الجميع هو الشيء ذاته.

تسوية **Compromise**: الاستعداد لإبقاء المفاوضات سائرة وقائمة بإعطاء تنازلات متبادلة.

معتقد **Conviction**: إيمان ضروري بقضيتك.

كبح وضبط **Curbing**: ضبط مشاعر الآخرين بضبط النفس.

طريق مسدود **Deadlock**: جمود ناتج عن تناقض في موقفين غير قابلين للتسوية.

صفقة **Deal**: تسوية مُرْضية لجميع الأطراف.

بديل المفاوضة **Fallback**: ما يفعله المفاوض إذا لم يُعْرَض عليه ما يفي بمطالبه الأساسية.

المفاوضة **Negotiating**: تحديد ما أنت مستعد لإعطائه أو لأخذه. تأكد من أخذ قدر ما تعطي والعكس.

عرض (في مصلحتك) **offer in your interest**: عرض قابل للمناقشة يُعبِّر عادة عن أقصى ما يمكن أن تقبله وليس بالضرورة ما تقبل به.

عرض (في مصلحة الفريق الآخر) (offer in their interest): عرض لا يفي كثيراً بما ترغب فيه.

وضع المفاوضة Position: وجهة نظر أو موقف مسدود حسب وجهة نظرك.

قوة المفاوضة Power: إمتلاك القدرة على السيطرة والسلطة والتأثير والخبرة وربما الطِّباع الجيدة وهي أهم مما يدركه الآخرون أو يعترفون به وأقل إرهاباً مما يوحي به المصطلح.

تحضير المفاوضات Preparing: تفصيل تفاصيل المفاوضة مُسْبقاً.

عروض Proposals: مسارات عمل مختلفة يستحق كل منها الاعتبار.

الاستفهام Questioning: الحصول على مزيد من المعلومات وتوضيح الإجابات.

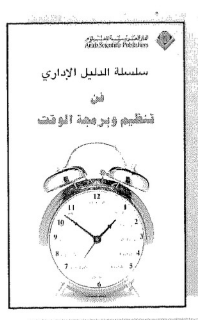
طرف/فريق Side/Party: الشخص الآخر أو الأشخاص الآخرون الذين تتعامل معهم.

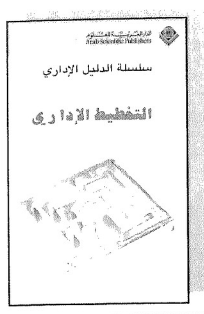
إثبات صحة القول Verifying: التدقيق المزدوج بأن ما فهمته هو حقاً ما عنى به الآخرون.

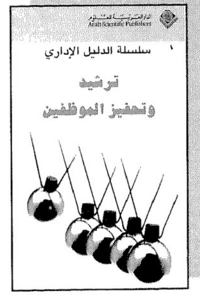
96 - 09 - 30 - 02109



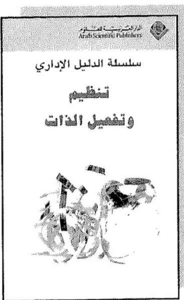



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
فن
تنظيم وبرمجة الوقت


الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
التخطيط الإداري


الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
ترشيد
وتحفيز الموظفين


الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
إختيار
الموظف المناسب


الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
تنظيم
وتفعيل الذات


الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
سلسلة الدليل الإداري
أسس
الإدارة الناجحة